

DESAIN ORGANISASI PRODUKSI EMAS PADA PT. UNTUNG BERSAMA SEJAHTERA (UBS) DI SURABAYA

Agatha Natalia dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: agatha09061@yahoo.com ; harya@peter.petra.ac.id

Abstrak. Dalam menciptakan sebuah bisnis, pengusaha tidak hanya semata-mata untuk dapat memperoleh keuntungan saja tetapi juga harus menciptakan sebuah organisasi yang mampu menunjang sebuah bisnis tersebut. Untuk menyesuaikan dengan kondisi bisnis saat ini, diperlukan desain organisasi yang flexibel sehingga unit bisnis organisasi dapat berjalan sesuai dengan kebutuhannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan desain organisasi pada PT. Untung Bersama Sejahtera. Penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan *micro organizational ethnography* dengan wawancara tidak terstruktur. Observasi dan pemeriksaan dokumen sebagai metode pengumpulan data. Sedangkan untuk validasi data digunakan teknik *triangulasi*. Kerangka analisis dan pembahasan desain organisasi menggunakan *Five Star Model*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain organisasi pada PT. Untung Bersama Sejahtera dipermukaan secara keseluruhan sudah nampak sesuai dan selaras antara kebijakan yang satu dengan kebijakan lainnya hanya saja di dalamnya masih perlu dilakukan perbaikan khususnya pada kebijakan struktur, kebijakan sistem *reward* dan kebijakan sumber daya manusia guna memperlancar dan menyelaraskan fungsi- fungsi yang ada dalam perusahaan. Agar lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya, PT. Untung Bersama perlu mengurangi jabatan-jabatan yang miskin fungsi, lebih membudayakan komunikasi struktural dan fungsional, dan memperbaiki sistem *reward*.

Kata Kunci: Desain Organisasi, *Five Star Model*, Strategi Organisasi, Struktur Organisasi, Proses Organisasi, Sistem Penghargaan, Sumber Daya Manusia.

I. PENDAHULUAN

Dalam menciptakan sebuah bisnis, pengusaha tidak hanya semata-mata untuk dapat memperoleh keuntungan saja tetapi juga harus menciptakan sebuah organisasi yang mampu menunjang sebuah bisnis tersebut. Suatu Organisasi mempunyai struktur- struktur formal yang menunjukkan keteraturan (Blau and Schonherr, 1971), dalam struktur tersebut melibatkan dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan bersama (dalam Suprihanto, 2003).

Organisasi adalah entitas yang memungkinkan masyarakat untuk mengejar prestasi yang tidak dapat dicapai dengan individu bertindak sendiri (Suprihanto et al. 2003, p. 5).

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dan struktur organisasi yang bersangkutan sehat dan efisien maka perusahaan haruslah melakukan asas-asas organisasi. Selain itu di dalam sebuah organisasi perlu untuk melakukan suatu desain organisasi dimana desain organisasi memproses

kegiatan yang ada dalam organisasi dan di dalam desain tersebut terdapat enam elemen, yaitu spesialisasi kerja, pembagian departemen, rantai komando, sentralisasi dan desentralisasi, formalisasi (Daft, 2007).

Desain organisasi adalah tentang hubungan antara orang-orang, pekerjaan, struktur formal dan praktik kebiasaan dan perilaku, serta menggambarkan struktur organisasi dan koordinasi antara tiap individu dan proses mendapatkan keuntungan dari kemampuan selama jangka panjang (Dumais, 2011). Menurut Daft, 2000 (dalam Kojiroyuga, 2010) pada umumnya terdapat lima bentuk struktur organisasi, yaitu Fungsional, Divisional, Matrik, Tim, Jaringan. Dalam desain organisasi ada dua dimensi desain yang harus diperhatikan dalam sebuah desain organisasi, karena hal tersebut saling berkaitan dan hal tersebut adalah salah satu alat untuk mengevaluasi organisasi (Daft, 2007) sehingga proses yang ada dalam organisasi tersebut dapat berjalan dengan rapi.

Dimensi struktural:

- *Formalization*

Formalisasi mengacu pada suatu tingkat yang terdapatnya pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan (Bedelan & Zammuto, 1991:129, dalam Daft, 2007).

- *Specializations*, adalah sejauh mana tugas-tugas organisasi dibagi lagi menjadi pekerjaan yang terpisah.

Ada dua tipe spesialisasi (Sutanto, 2006, p. 26):

- 1. Spesialisasi horisontal
- 2. Spesialisasi vertikal

- *Hierarchy of authority*, menggambarkan siapa melapor kepada siapa, dan mendeskripsikan rentang kendali untuk setiap manajer (Daft, 2007).

- *Centralization*, mengacu pada tingkat hirarki yang memiliki kewenangan untuk membuat keputusan (Sutanto, 2006, p. 26).

- *Professionalism*, adalah tingkat pendidikan formal dan pelatihan karyawan, profesionalisme dianggap tinggi apabila karyawan tersebut telah melakukan pelatihan dan menangani pekerjaan di dalam organisasi dalam jangka waktu yang lama (Sutanto, 2006, p. 26).

- *Personnel ratios*, mengacu pada pengembangan masyarakat untuk berbagai fungsi dan departemen (Sutanto, 2006, p. 27).

Dimensi kontekstual:

- Ukuran (*Size*), adalah besarnya organisasi sebagaimana tercermin dalam jumlah orang dalam organisasi (Sutanto, 2006, p. 27).

- Teknologi (*Organizational technology*), mengacu pada alat-alat, teknik dan tindakan yang digunakan untuk mengubah *input* menjadi *output* (Sutanto, 2006, p. 27).

- Lingkungan (*The environment*), termasuk semua unsur di luar batas organisasi, termasuk industri, pemerintah, konsumen, supplier, dan komunitas keuangan (Sutanto, 2006, p. 28).
- Tujuan dan strategi (*Goal and strategy*), menentukan tujuan dan teknik kompetitif yang membedakannya dari organisasi lain (Sutanto, 2006, p. 28).
- Budaya organisasi (*Organization's culture*), adalah mendasari serangkaian dari *key values*, keyakinan, pemahaman, dan norma-norma bersama oleh karyawan (Sutanto, 2006, p. 28).

Desain organisasi serta pemahaman tentang asas-asas organisasi diperlukan karena terkadang dalam organisasi mengalami suatu masalah, yaitu tiap pejabat tidak mempunyai rincian tugas yang jelas sehingga tidak mengetahui apa sebenarnya yang menjadi tanggung jawab pokok, seperti halnya terjadi pada PT. Sdn. Songkopamilih dimana setelah pemilik pertama meninggal, fungsi manajemen yang ada dalam PT tersebut merasa kesulitan dalam menjalankan organisasi, pihak manajemen yang seharusnya bertugas membuat alokasi anggaran untuk kegiatan-kegiatan dalam perusahaan disibukkan oleh hal-hal teknis yang tidak jelas penanggungjawabnya. Hal ini tentunya membuat fungsi manajemen sebagai perencana dan pengevaluasi tidak berjalan.

Untuk menyesuaikan dengan kondisi bisnis saat ini, diperlukan desain organisasi yang flexibel sehingga unit bisnis organisasi dapat berjalan sesuai dengan kebutuhannya.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Untung Bersama Sejahtera (UBS) yang merupakan perusahaan emas terbesar se- Asia tenggara dan 5 besar di dunia. Visi perusahaan adalah *To become cm admired, loved and trusted enterprise in the world of gold jewelry industry' through commitment towards product and service quality, market and customer focus, and emphasis on product innovation and unlimited design variety*. Dari visi PT. UBS dapat dilihat bahwa untuk mencapai visi perusahaan maka dibutuhkan organisasi yang *solid* dalam menghadapi persaingan pasar hingga saat ini. Sehingga PT. UBS harus memiliki desain organisasi yang mengatur proses-proses organisasional yang sesuai dengan fungsinya, terstruktur dan rapi sehingga perusahaan dapat terus berkometitif di industri emas. Tujuan penelitian ini untuk mengevaluasi dimensi – dimensi desain organisasi yang ada pada PT. UBS apakah perlu dilakukan perubahan atau tidak.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian dengan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2011, p. 24), pendekatan atau metode kualitatif dapat berfungsi untuk menggambarkan dan memahami makna dibalik data-data yang tampak. Dimana penelitian kualitatif deskriptif dapat menggambarkan serta memberikan pemahaman terhadap realitas yang kompleks (Sugiyono, 2011, p. 14).

Metode pengumpulan data

Metode penelitian yang akan digunakan adalah metode mikro etnografi. Penelitian etnografi adalah penelitian kualitatif yang mendeskripsikan kisah atau laporan tertulis mengenai suatu kelompok masyarakat yang dihasilkan oleh (para) peneliti yang melewati periode waktu cukup panjang, guna membenamkan diri dalam konteks kelompok atau komunitas yang diteliti. Tujuannya adalah menggambarkan realitas sosial sebuah kelompok, sehingga

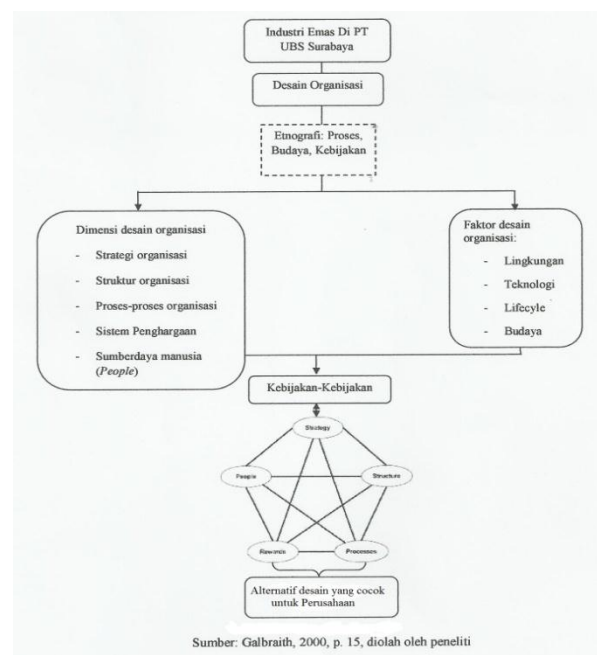
dapat dipahami oleh para pembaca (Daymon & Holloway, 2002, p. 204). Dan pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan *star model*.

Dalam penelitian ini akan digunakan teknik *theoretical sampling* dan untuk menentukan informan yang akan mendukung proses pengambilan data maka penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Dan yang menjadi informan pada penelitian ini adalah Pemilik PT. UBS, *Assistant Manager* personalia serta beberapa karyawan PT. UBS terpilih.

Sumber data yang diperlukan adalah data primer dan data sekunder. Menurut Umar, H. (2003, p. 190, dalam Lowendo), data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama dan belum diolah maupun disampaikan oleh peneliti lain atau pihak lain. Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah melalui proses wawancara secara tidak terstruktur dengan informan. Sedangkan data Sekunder yang digunakan adalah dokumen-dokumen, seperti prosedur-prosedur, alur kerja, SOP, dll milik perusahaan dan *website* PT. UBS. Dalam menguji keabsahan data maka penelitian ini menggunakan triangulasi. Teknik analisa yang digunakan ada beberapa tahapan-tahapan (Sugiyono, 2011, p. 247-252), yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), penarikan kesimpulan (*conclusion*).

Penelitian ini menggunakan pendekatan *star model* untuk dapat mengevaluasi efisiensi dan efektivitas desain organisasi pada suatu organisasi. Berikut kerangka berpikir pada penelitian ini:

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Keselarasan antara struktur dan desain strategi perusahaan pada PT. UBS

• Struktur Organisasi

PT. UBS memiliki 3639 orang karyawan. Karyawan pada divisi produksi akan dibagi menjadi 3 shift, yaitu shift pagi 08.00-16.00, shift sore 16.00-00.00 dan shift yang ke 3 mulai dari 00.00-08.00. Sedangkan untuk divisi marketing, umum dan pendukung memiliki jam kerja yang normal, yaitu dari 08.00- 17.00.

Struktur organisasi pada PT. UBS berdasarkan jenis produk yang dibuat atau jenis tugas yang harus dilakukan,

berdasarkan area tanggung jawab dan harus bertanggung jawab kemana dan dituangkan dalam bentuk *Job Description* dimiliki oleh setiap divisi. Perusahaan hingga saat ini belum memiliki standarisasi sebagai pedoman pembentukan struktur organisasi. Struktur organisasi PT. UBS digolongkan struktur yang gemuk sehingga hal ini menjadi tidak efektif.

PT. UBS memiliki 4 divisi utama, yaitu divisi marketing, divisi produksi, divisi pendukung dan divisi umum dan terbagi menjadi 21 departemen. Dalam spesialisasi pekerjaan pada PT. UBS membagi menjadi beberapa bagian untuk tahap proses produksi, karena untuk pembagian spesialisasi pada bagian produksi lebih banyak dibandingkan dengan divisi lainnya.

Pada setiap departemen di PT. UBS mempunyai struktur organisasi yang telah dibentuk oleh manager tiap departemen, dan struktur tersebut dapat menggambarkan proses-proses wewenang dalam pelaporan maupun dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan, PT. UBS merupakan pengambilan keputusan secara terdesentralisasi dimana pada level perusahaan keputusan tertinggi ada pada direktur utama, Bpk Untung Yahya sedangkan pada level manajemen, yang memegang keputusan adalah manager tiap-tiap divisi.

PT. UBS memiliki *Standart Operation Procedur* (SOP). Perusahaan memiliki dokumen-dokumen mengenai sejarah berdirinya PT. UBS, pedoman nilai-nilai UBS, alur bisnis dan masih banyak lagi (Daft, 2007, p. 334). Kebijakan mengenai struktur organisasi pada PT. UBS adalah anggota keluarga akan menempati posisi jabatan mulai asisten manager, manager divisi dan direksi dan dalam pembentukan struktur organisasi harus disesuaikan dengan tugas dan strategi perusahaan.

• Strategi Organisasi

Strategi dari PT. UBS adalah membuat produk yang berbeda dari pasar yang ada serta dengan cara membentuk *multidivision* yang fokus akan pengembangan produk dan strategi PT. UBS lainnya adalah melihat kebutuhan konsumen dan menjadikan hal tersebut sebagai peluang untuk mengembangkan pangsa pasar. Yang menentukan strategi perusahaan sampai saat ini adalah Bpk Untung Yahya, selaku direktur utama PT. UBS.

Perusahaan menetapkan kebijakan, yaitu menjadikan *customer* sebagai raja dan menjaga kualitas dari perhiasan yang diproduksi sehingga *wholeseller* dan *customer* puas dengan apa yang diberikan oleh PT. UBS.

UBS mempunyai keunggulan selain pada kualitas produk tetapi perusahaan memiliki teknologi yang sangat canggih karena mesin-mesin yang digunakan didatangkan dari luar negeri dan akan dimodifikasi di Indonesia dan keunggulan dari PT. UBS adalah sumber daya manusia yang unggul.

Analisis koordinasi dan integrasi antar divisi perusahaan pada PT UBS.

Koordinasi yang dilakukan pada PT. UBS adalah dengan melakukan *Daily Review Meeting* (DRM), *Weekly Meeting Review* (WRM) dan rapat besar. Konflik yang terjadi pada PT. UBS, Konflik yang positif adalah mengenai kualitas barang yang disetorkan oleh departemen lain, sedangkan konflik negatif yaitu konflik yang terjadi antar individu mengenai tugas dan tanggung jawab antar individu dinilai kurang adil.

Koordinasi pada PT. UBS juga menggunakan

formalitas yang ada, dari formalitas yang ada perusahaan dapat mengkoordinasikan setiap informasi dan pendelegasian tugas, dengan menggunakan memo-memo atau didukung dengan adanya teknologi yang canggih.

Komunikasi yang ada pada PT. UBS merupakan komunikasi vertikal dan komunikasi lateral. Komunikasi vertikal yang terjadi pada PT. UBS adalah dengan melihat struktur organisasi tiap departemen. Komunikasi lateral yang ada pada PT. UBS adalah Koordinasi yang terjadi pada PT. UBS didukung dengan sistem komputerisasi yang sangat terprogram dimana setiap departemen akan mempunyai konektivitas dengan departemen yang berhubungan.

Analisis sistem pengukuran dan pemberian *reward* kinerja pada PT. UBS

• Pemberian *Reward*

Masing-masing departemen mempunyai sistem penghargaan yang berbeda tetapi ketentuan penghargaan harus mengacu pada kebijakan perusahaan yang telah dibentuk, yaitu dengan menggunakan *Key Performance Index* (KPI), tetapi kriteria penilaiannya tergantung dari tiap manager divisi. Penghargaan yang diberikan oleh PT. UBS adalah berupa uang tetapi ada juga yang berbentuk poin yang nantinya akan diakumulasi dalam 1 tahun untuk dapat ditentukan seberapa besar penghargaan yang diberikan pada karyawan tersebut.

Manager akan menentukan besarnya penghargaan yang diberikan kepada karyawannya dengan melihat pencapaian KPI individu tersebut. PT. UBS juga mengeluarkan kebijakan bahwa manajemen atas akan memperoleh penghargaan yang lebih besar dari pada manajemen bawah hal ini dikarenakan manajemen atas merupakan anggota keluarga dari PT. UBS tetapi untuk karyawan yang sudah mencapai manajemen atas juga akan memperoleh *reward* yang lebih besar karena mereka mempunyai tanggung jawab yang cukup besar dan mereka sudah memberikan kinerja yang bagus dan maksimal.

Tetapi berdasarkan wawancara, pemberian *reward* terkadang menimbulkan masalah karena terjadi perbedaan penentuan *reward*, karyawan merasa iri dengan divisi lainnya sehingga hal ini menjadi ketidakpuasan karyawan.

• Pengukuran *Reward*

Pengukuran *reward* berdasarkan kebijakan perusahaan, yaitu dengan menerapkan KPI.

Untuk KPI yang dilakukan divisi marketing dilaksanakan setiap harinya, pada saat DRM. Pada divisi umum, KPI yang ditetapkan berapa persentase-persentase dan dari presentase tersebut akan menentukan jumlah *reward* berupa uang yang akan diberikan pada karyawan PT. UBS. Sedangkan pada divisi produksi mereka lebih sering menggunakan sistem target.

Analisis sistem pemilihan dan penempatan orang di PT. UBS

• Pemilihan Orang di PT. UBS

Sistem perekrutan yang ada pada PT. UBS tergolong terstruktur dan mempunyai alur yang jelas. Dengan melakukan kerjasama dan kemudian akan memanggil calon karyawan untuk melakukan berbagai tes. Kebijakan perusahaan, yaitu untuk divisi produksi minimal saat ini pendidikan SMA atau SMK. Untuk bagian marketing, pendidikan minimal untuk administrasi adalah SMA sedangkan *Market Research* (MR) dan *Account Executive* (AE), pendidikan minimal D3.

• Penempatan Orang di PT UBS

PT. UBS menempatkan karyawan berdasarkan tes yang telah dilakukan dengan melihat potensi dan kemampuan calon karyawan, setelah itu dilakukan berbagai pelatihan dan pembelajaran untuk dapat memahami nilai-nilai perusahaan dan proses bisnis PT. UBS. Tetapi proses pembelajaran ini tidak dilalui oleh anggota keluarga sehingga tidak dapat diketahui kemampuan dalam bekerja.

Pertukaran karyawan antara divisi satu dengan divisi lain cukup sering terjadi pada PT. UBS. Hal ini terkadang karena *overload* permintaan. Perpindahan secara permanen juga terjadi di perusahaan, tetapi perpindahan dari divisi satu ke divisi lain didasarkan oleh kebutuhan, contohnya saat membangun divisi baru, yaitu divisi perak, perusahaan akan merekrut *supervisor*, asisten manajer (manajemen atas) dari divisi yang telah dibentuk, yang tentunya sumber daya manusianya sudah berkualitas, tetapi untuk para pekerjanya, perusahaan tetap akan melakukan perekrutan.

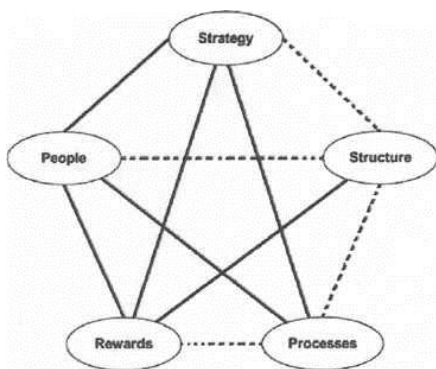
Setiap karyawan baru maupun lama harus memahami 7 nilai budaya PT. UBS, yaitu menghasilkan produk yang berkualitas, menciptakan model dan variasi sesuai dengan selera pelanggan, memenuhi jumlah kebutuhan pelanggan tepat waktu, mengutamakan kejasama untuk menjaga persatuan dan kesatuan, meningkatkan kemampuan kerja dengan “5R”, menjamin lingkungan kerja yang bersih, sehat, dan selamat, dan yang terakhir adalah meningkatkan keuntungan demi “sejahtera bersama”.

Kebijakan perusahaan cukup disiplin, dalam hal keterlambatan. PT. UBS tidak mentolerir hal tersebut dan akan dikenakan sanksi sesuai dengan kebijakan tiap-tiap departemen. Dalam pengajuan cuti, karyawan juga harus melalui berbagai proses yang akan disetujui oleh *supervisor*.

Alternatif desain organisasi untuk PT. Untung Bersama Sejahtera.

Penulis akan melakukan analisa desain organisasi pada PT. UBS dengan menggunakan pendekatan *Star Model* Desain Organisasi yang berisikan keterkaitan antara lima kebijakan yang terdiri dari *strategy*, *structure*, *people*, *processes*, dan *reward*.

Gambar 2. *Star Model* pada PT. UBS



- Analisa Desain Organisasi

• Strategi Organisasi

Kebijakan mengenai strategi sangat terkait dengan kebijakan yang ada pada struktur organisasi dengan membentuk *multidivision* yang fokus pada pengembangan tiap-tiap produk yang dihasilkan.

Kebijakan strategi mengenai kepuasan pelanggan pada PT. UBS juga terkait dengan proses-proses yang ada dalam perusahaan karena dengan adanya kebijakan yang mengharuskan setiap karyawan harus menghasilkan produk

dan layanan yang maksimal untuk kepuasan konsumen maka peran manajer di sini sangat dibutuhkan untuk penentu pengambilan keputusan dan memotivasi karyawannya karena dengan adanya keputusan-keputusan yang diambil oleh manajer maka karyawan dalam melakukan kinerja akan lebih terarah sehingga strategi perusahaan dapat terlaksana dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Jika kebijakan strategi terpenuhi maka karyawan akan mendapatkan *reward*.

Selain itu koordinasi dan komunikasi dalam PT. UBS sudah terkait dengan kebijakan strategi karena sudah tersampaikan pada seluruh karyawan yang ada dalam PT. UBS.

Karena itu dalam pemilihan karyawan, PT. UBS melakukan seleksi dengan benar dan cermat karena PT. UBS menginginkan sumber daya manusia yang mampu menghasilkan kinerja dan pelayanan yang baik sehingga strategi perusahaan tercapai.

• Struktur organisasi

Kebijakan dari struktur organisasi pada PT. UBS sudah sesuai dengan strategi yang dibentuk tetapi struktur organisasi pada PT. UBS dikatakan terlalu gemuk karena terkadang pada tingkat manajemen atas terdapat 3 manajer dan di bawah manajer masih ada asisten manajer dan wakil asisten manajer, hal ini akan membuat struktur organisasi tidak efektif apabila melihat persaingan pasar saat ini.

Kebijakan struktur organisasi berkaitan erat dengan kebijakan sumber daya manusia dan kebijakan proses organisasi karena dengan adanya struktur organisasi maka akan terlihat pelimpahan wewenang, proses pengambilan keputusan, dimana manajer divisi yang berhak paling besar dalam mengambil keputusan setiap permasalahan yang ada dalam PT. UBS dan yang berhak mengambil keputusan tertinggi adalah anggota keluarga selaku manajer divisi, sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan bahwa anggota keluarga akan menempati posisi jabatan yang paling atas, untuk karyawan biasa sangat susah untuk mencapai jabatan manajer dan kebijakan struktur organisasi akan terkait dengan penentuan *reward*, karena semakin tinggi jabatan seseorang maka *reward* akan semakin besar.

• Proses-proses organisasi

Kebijakan dari proses-proses organisasi berkaitan dengan kebijakan struktur organisasi dimana dalam level perusahaan yang berhak menentukan keputusan adalah direktur utama, sedangkan level departemen, manajer divisi yang memegang keputusan tertinggi.

Dengan adanya DRM, WRM dan rapat besar yang ada dalam PT. UBS maka koordinasi antar individu dan antar pekerjaan dapat selaras dengan baik dan dari proses-proses yang ada dalam PT. UBS yang terkoordinasi dengan baik maka kebijakan strategi akan terlaksana. Tetapi dalam pengkomunikasian masih terdapat ketidaksesuaian dengan kebijakan perusahaan karena jika terjadi konflik antar individu antar pekerja, terkadang konflik yang ada tidak dibicarakan terlebih dahulu dengan kabag atau *supervisor* tetapi langsung menyampaikan permasalahannya pada manajer divisi.

Dalam pelaksanaan proses-proses organisasi, tidak terlepas dari kepemimpinan dan karyawan yang berpotensi, mereka mampu menyesuaikan diri dengan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan perusahaan, pemimpin akan mengarahkan dan mempengaruhi pekerjanya sehingga hal ini akan berdampak pada tercapainya kebijakan mengenai strategi.

- Sistem penghargaan

PT. UBS memiliki kebijakan sistem *reward* yang cukup baik karena mereka sudah mempunyai acuan untuk memberikan *reward* seseorang dengan menggunakan KPI, jika KPI sudah memenuhi standar kebijakan departemen maka ia akan mendapatkan *reward*.

Kebijakan mengenai *reward* berkaitan dengan kebijakan struktur organisasi, jika semakin tinggi jabatan maka akan mendapat *reward* yang lebih besar dari manajemen bawah, karena manajemen atas selain anggota keluarga perusahaan.

Setiap manajer mempunyai pengaruh dalam menentukan kriteria penetapan *reward* terhadap karyawannya dan adanya *reward* ini sudah dikomunikasikan secara menyeluruh pada setiap anggota perusahaan. *Reward* merupakan salah satu motivasi bagi karyawan sehingga mereka terpacu untuk memberikan kinerja yang bagus dan perusahaan dapat melaksanakan strategi yang telah dibentuk dengan baik, tetapi *reward* pada PT. UBS akan menimbulkan konflik karena adanya perbedaan antara *reward* departemen satu dengan departemen lainnya.

- Sumber Daya Manusia

Kebijakan dalam hal sumber daya manusia pada PT. UBS sejauh ini sudah berjalan dengan cukup baik karena perusahaan melakukan perekrutan karyawan tidak sembarangan tetapi berdasarkan strategi dan tujuan dari perusahaan. Tetapi dalam perekrutan, anggota keluarga tidak melalui tahapan-tahapan perekrutan dan pembelajaran yang dimulai dari bawah.

Kebijakan sumber daya manusia ini juga berpengaruh pada penentuan *reward*, jika karyawan mencapai KPI yang merupakan kebijakan perusahaan maka ia berhak mendapatkan *reward* sesuai dengan prosedur PT. UBS.

Perusahaan pernah mengalami petukaran karyawan antara divisi satu dengan divisi lainnya hal ini dikarenakan adanya perubahan struktur, contohnya pembentukan departemen baru dan perusahaan melakukan perekrutan dari dalam dan dari luar perusahaan, untuk manajemen atas PT. UBS akan melakukan mutasi dari dalam perusahaan. Dalam melakukan pemindahan karyawan tidak terlepas dari keputusan manajer dan direksi divisi apakah keputusan melakukan mutasi tersebut disetujui atau tidak. Dapat dikatakan bahwa kebijakan sumber daya manusia tejadi ketidak selarasan dengan kebijakan *star model* mengenai *process*.

- Alternatif Desain Organisasi

1. Struktur organisasi pada PT. UBS tergolong struktur yang gemuk dan hal ini akan menjadikan perusahaan menjadi tidak efektif apabila melihat persaingan pasar yang semakin ketat karena akan menambah pengeluaran perusahaan. Berikut beberapa alternatif yang cocok untuk diberikan pada PT. UBS:

- Meminimalisasi jabatan yang kurang berfungsi dengan seharusnya, dimana pekerjaan tersebut bisa dirangkap oleh 1 jabatan.
- Jika terjadi penambahan anggota keluarga, sebaiknya di tempatkan pada posisi sebagai karyawan.
- Ditetapkannya standarisasi mengenai struktur sehingga tidak terlalu gemuk.

2. Proses-proses organisasi

Pada PT. UBS masih ada beberapa individu yang masih tidak memperhatikan alur struktur organisasi dalam pelaporan masalah maupun pengambilan keputusan, hal ini akan menyebabkan terjadinya konflik antara atasan dan bawahan. Maka peneliti memberikan beberapa alternatif

untuk ketidakselarasan yang terjadi pada proses organisasi:

- Dipertegasakan alur komunikasi dan struktur organisasi agar tidak terjadi kesalahpahaman antar atasan dan bawahan dengan cara adanya formalitas yang menggambarkan alur komunikasi dan struktur organisasi.
- Dalam penyampaian informasi atau konflik yang pribadi diberikan kotak keluhan dan saran yang nantinya akan dibuka oleh *supervisor* dan akan dilakukan *meeting* 4 mata.

3. Sistem *reward*

Dalam penentuan *reward* PT. UBS masih tidak menetapkan standarisasi kriteria KPI yang digunakan manajer divisi untuk menilai kinerja individu sehingga menimbulkan konflik antara pekerja departemen satu dengan departemen lainnya. Berikut beberapa alternatif yang diberikan untuk PT. UBS:

- Adanya standarisasi mengenai tolak ukur besar kecilnya pekerjaan dengan *reward* yang akan diberikan, meskipun perusahaan sudah mempunyai kebijakan dengan menggunakan KPI tetapi KPI tersebut diisi oleh manajer tiap-tiap departemen, dimana mereka tidak tahu secara keseluruhan besar kecilnya tugas dan *reward* yang akan diberikan.
- Dilakukannya diskusi antara manajer divisi dengan *ass. Manager* atau *supervisor* divisi sehingga penilaian dan penentuan *reward* tidak hanya bersifat subjektif yang dinilai hanya oleh manajer divisi.

4. Sumber daya manusia

PT. UBS sudah menerapkan rekrutmen dan seleksi kiaiawan dengan terstruktur tetapi untuk anggota keluarga perusahaan tidak melalui tahapan demi tahapan, terutama tahapan pembelajaran atau pelatihan mulai dari dasar hingga yang rumit. Berikut beberapa alternatif yang diberikan untuk PT. UBS:

- PT. UBS menetapkan kebijakan bahwa setiap anggota keluarga harus tetap mengikuti prosedur atau tahapan dalam seleksi karyawan, apakah ia berpotensi menempati jabatan manajemen atas atau tidak. Dan anggota keluarga PT. UBS diharuskan untuk mengikuti proses-proses pembelajaran dari bawah, mulai dari pembelajaran di divisi produksi hingga divisi marketing.
- PT. UBS dibuat menjadi perusahaan terbuka dimana pemilik perusahaan bukan hanya anggota keluarga tetapi pemegang saham dari luar keluarga dapat menentukan siapa yang berpotensi dan siapa yang tidak berpotensi dalam memimpin perusahaan.

V. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

- Pada bagian mengenai struktur dan strategi sudah saling berkaitan dan sudah dijalankan dengan baik. PT. UBS sudah mengkomunikasikan strategi kepada seluruh anggota perusahaan. Tetapi PT. UBS memiliki struktur organisasi yang gemuk sehingga kurang efektif dalam dunia bisnis saat ini. Koordinasi dan integrasi maupun proses-prose organisasional pada PT UBS dijalankan dengan melalui DRM, WRM, dan rapat besar yang digelar setiap hari, mingguan dan bulanan. PT. UBS juga mempunyai SOP yang dijadikan acuan atau pedoman dalam bekerja sehingga proses organisasi dapat berjalan dengan baik. Dalam proses pengambilan keputusan, PT. UBS sudah cukup terstruktur dengan melihat struktur organisasi, hanya terkadang terdapat

ketidaksesuaian dalam hal pelaporan.

- PT. UBS sudah memiliki standar dalam penentuan *reward* seseorang, yaitu dengan adanya KPI tetapi kebijakan kriteria penentuan *reward*, perusahaan memberikan wewenang penuh pada manajer divisi. Tetapi hal ini sering menimbulkan konflik.
- PT. UBS memiliki sistem pemilihan dan penempatan orang yang terstruktur dan pembelajaran, pelatihan-pelatihan yang *up to date*. Hanya saja PT. UBS tidak menerapkan kebijakan-kebijakan tersebut pada anggota keluarga.
- Desain organisasi pada PT. UBS memungkinkan dilakukan perubahan-perubahan struktural maupun fungsional pada tiap dimensi organisasi sehingga bisa lebih efisien dan efektif dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

Saran

- Mengurangi dan meminimalisasi jabatan-jabatan yang tidak terlalu penting. Dengan meminimalisasi jabatan maka PT. UBS dapat mengurangi biaya pengeluaran perusahaan.
- Manager tiap-tiap departemen mempertegas pada pekerja bahwa pelaporan masalah-masalah dan informasi-informasi disampaikan sesuai dengan struktur organisasi departemen agar tidak terjadi kesalahpahaman.
- Sebaiknya penetapan *reward* mempunyai tolak ukur dan terstandarisasi pada setiap departemen dalam besarnya pemberian *reward*.
- PT. UBS menetapkan kebijakan yang adil antara anggota keluarga dengan pekerja biasa, dengan melakukan tes-tes dan pembelajaran khususnya dalam hal seleksi dan penempatan orang dalam menempati jabatan manajemen atas.
- Pada setiap dimensi sebaiknya tetap dilakukan standarisasi yang berlaku baik karyawan maupun anggota keluarga sehingga tiap individu dapat mengetahui dan lebih memahami strategi dalam mencapai visi misi PT. UBS.

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, R.L. (2007). *Organization Theory and Design* (ed. 9). Mason, Ohio: Graphic World Inc.
- Daymon, Christine .(2008). *Metode-Metode Riset Kualitatif* dalam Penelitian Relations dan Marketing Communications (Cahya Wiratama, Trans). Bandung: Mizan media Utama. Retrieved 16 april 2013 from www.google.co.id/books?isbn=979122725X.
- Galbraith, J., Downey, D., Kates, A. (2002). *Designing Dynamic Organizations*. United States of American: AMACON.
- Kojiroyuga. (Mei 2010). *Manajemen* (5th ed. Vol 1). Retrieved 10 April 2013 from <http://www.slideshare.net/kojiroyuga/a017299334>
- Lowendo, S. (2013). *Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Distribusi Triplek Pada Perusahaan X di Surabaya (Studi Pada Aspek Pemasaran)*. (TA No.31010514/MAN/2013. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suprihanto, J., Harsiwi, TH. Agung.M., Hadi, P.(2003). *Perilaku Organisasi* (ed. 1). Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sutanto, M. E. (2006). Pengaruh Persepsi akan Dimensi

Desain Organisasi dan Tipe Kepribadian Terhadap Tingkat Stres Karyawan PT. Internasional Deta Alfa Mandiri. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(8).